

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
UNELLEZ APURE  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE UN MÉTODO PARA ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS  
EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO,  
ESTADO APURE**

**Trabajo de Grado presentado como Requisito para optar al Título de  
Magíster Scientiarum en Administración  
Mención: Gerencia General**

**Autor:**  
Miguel A. Pérez M.  
C.I. N° 8.153.269

**Tutor:**  
Msc. Marco Flores

San Fernando de Apure, Abril de 2008



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTAL  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ APURE  
COORDINACION DE POSTGRADO**

**ACTA DE APROBACION DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor de Trabajo de Grado: **PROPUESTA DE UN METODO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE**, presentado por el ciudadano: Lic. Miguel A. Pérez Moreno, C.I. N° 8153269 para optar al Título de Magíster Scientiarum en Gerencia General, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficiente para ser sometido a su presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 04 días del mes de Abril del año 2008.

Msc. Marco Flores  
Tutor

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, que con su luz espiritual me llenó de Fe, esperanza e ilumino mi entendimiento, dándome la inteligencia necesaria para alcanzar mi meta propuesta.

A Celina mi madre, que en paz descansa, única en el mundo, mujer extraordinaria que hizo posible mi existir, quien con su carácter férreo y sabios consejos, supo guiar mis pasos, y me enseñó que todo se puede lograr con esfuerzo y sacrificio. De su trabajo hizo que aprendiéramos todo cuanto fuera necesario para siempre salir adelante en los buenos y malos momentos de la nuestras vidas.

A mis hermanos todos, especialmente a Doris, consulta obligada de muchos trabajos académicos que gracias a su orientación he podido culminar; y a mi hermana Elena que poco a poco la visto formarse en diferentes áreas de conocimiento produciendo en mi un efecto motivador para emprender la conquista de estudios avanzados a lo largo de mi carrera y que hoy comparten esta alegría conmigo.

A Mercedes, mi esposa hoy te quiero expresar mi mas sincero agradecimiento; por tú apoyo, tu incentivo y constate preocupación, para que alcanzara esta meta que hoy felizmente comparto contigo al lado de nuestro hijo Miguel Ángel con mucho amor paternal, hoy les dedico este triunfo que se hace realidad.

A mis Hijos Miguel José y Maria Angélica, los quiero mucho y que este triunfo les sirva de ejemplo y de guía para seguir adelante por el sendero de la vida.

A mi pana Rafael Sánchez, quien más que un amigo lo considero mi hermano, juntos hemos conformado un excelente equipo que siempre estaremos dispuestos a salvar todos los obstáculos que se nos presenten, valió la pena el esfuerzo y hoy logramos el éxito deseado.

*Miguel Ángel Pérez*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero ofrecer sincero agradecimiento, a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para que nuestra investigación hoy llegara a feliz término.

A mi tutor de tesis: Msc. Marco Flores, tu valiosa orientación en este arduo terreno con cariño y con constancia y también con mucho esfuerzo valuarte de este trabajo que fue hecho con esmero.

A la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora, que en sus aulas de clase me ha permitido recibir la educación de Pregrado y ahora la de Postgrado enseñándome que el estudio es primordial para la vida.

A los Excelentes profesores, que en la Universidad hicieron posible mi formación con una educación completa y de calidad., muchas gracias profesores nos honran con su enseñanza y formación permanente.

*Miguel Ángel Pérez*

## ÍNDICE GENERAL

	Pp.
<b>CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación de la Investigación.....	6
Objetivos de la Investigación.....	7
General.....	7
Específicos.....	7
Alcances y Limitaciones.....	8
Alcances.....	8
Limitaciones.....	8
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
Investigaciones afines.....	9
Bases Teóricas.....	10
Escala Salarial.....	10
Método para Establecer los Niveles de Remuneración.....	11
Evaluación del Desempeño.....	21
Preparación de la Evaluación.....	24
Métodos de Evaluación.....	25
Método de Comparación por Pares.....	29
Descripción y Análisis de Puestos.....	31

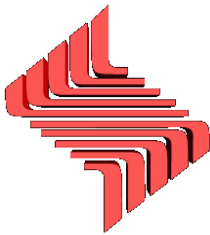
Objetivos de la Descripción y el Análisis de Puestos.....	32
Técnicas para el Diseño de Puestos.....	33
Determinación de Puestos Importantes y Fijación de Salarios.....	35
Método de Evaluación.....	38
Bases Legales.....	41
El Salario en Venezuela. Protección, Salario Mínimo.....	42
<b>CAPITULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
Diseño de la Investigación.....	45
Población y Muestra.....	46
Procedimientos Empleados.....	47
Fuentes de Datos.....	47
Técnicas de Recolección de Datos.....	48
Instrumento de recolección de datos.....	49
Validez del Instrumento.....	50
Procesamiento, Presentación y Análisis de Datos.....	50
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>69</b>
CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	70
PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	71
FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	72
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	72
OPERATIVIDAD DE LA PROPUESTA.....	73
PRESENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL METODO.....	74
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>83</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro N°</b>		<b>Pp.</b>
1	Operacionalización de Variables.....	41
2	Ítem N° 1: ¿Cual es su tipo de Salario según la normativa legal?.....	48
3	Ítem N° 2: De los siguientes aspectos cuales son descontados de su salario.....	49
4	Ítem N° 3: ¿Cual es su nivel de Salario?.....	49
5	Ítem N° 4: Señale el cargo que ocupa en la empresa.....	50
6	Ítem N° 5: Las funciones generales que cumple en su cargo son de tipo:.....	51
7	Ítem N° 6: Cumple las funciones en un Ambiente.....	51
8	Ítem N° 7: Es su cargo.....	52
9	Ítem N° 8: Considera usted que el grado de complejidad de las funciones desempeñadas en el cargo es.....	52
10	Ítem N° 9: Considera usted que cumple a cabalidad con el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la empresa...	53
11	Ítem N° 10: Realiza su trabajo con suficiente habilidad.....	53
12	Ítem N° 11: Tiene dominio suficiente de las técnicas requeridas para realizar su trabajo.....	54
13	Ítem N° 12: Siente usted interés en el trabajo que realiza en la empresa.....	54
14	Ítem N° 13: Tiene experiencia en el uso de los materiales y equipos de trabajo requeridos para realizar su trabajo.....	55
15	Ítem N° 14: Colabora usted permanentemente con sus compañeros de trabajo cuando así lo requieren.....	55
16	Ítem N° 15: Siente necesidad de superarse para mejorar en el desempeño de su trabajo.....	56

17	Ítem N° 16: Considera usted, que cumple responsablemente con las actividades asignadas.....	56
18	Ítem N° 17: El trabajo que realiza obedece a los siguientes aspectos.....	57
19	Ítem N° 18: La actitud asumida por usted, se considera:.....	57
20	Ítem N° 19: La asistencia a sus labores diarias es.....	58
21	Ítem N° 20: Con respecto a la puntualidad, siempre llega a su sitio de trabajo.....	58
22	Ítem N° 21: Cumple ordenadamente con las normas implementadas por la empresa.....	59
23	Ítem N° 22: Mantienes relaciones cordiales con tus compañeros de trabajo.....	59
24	Ítem N° 23: Con que periodicidad se realiza evaluación del desempeño en la empresa?.....	60
25	Ítem N° 24: ¿Se hace medición del rendimiento laboral?.....	60





**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
UNELLEZ APURE  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**MÉTODO PARA ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS EN LAS  
MICROPYMES DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO,  
ESTADO APURE**

**Autor:**  
Miguel Ángel Pérez

**Tutor:**  
Msc. Marco Flores

**FECHA:** Abril, 2008

**RESUMEN**

El propósito principal de la presente investigación, es la de proponer un Método para el establecimiento de Salarios en las PYMES del Municipio San Fernando Estado Apure, el cual constituye un instrumento de gran relevancia para el sector privado; por cuanto se desarrolla en el ambiente de las pymes; en lo concerniente a uno de los aspectos mas importantes de la relación laboral como lo es el salario. Se estudiaron las variables que se refieren a la satisfacción laboral, teniendo como punto central las escalas salariales y los elementos que conforman los distintos métodos existentes para el establecimiento de salarios.. Las fases cumplidas en la investigación permitieron alcanzar los objetivos propuestos. El tópico que se seleccionó se ubica dentro de un estudio descriptivo con un diseño de campo, ya que implica la búsqueda de información y datos del tema investigado directamente de la población objeto de estudio. Los procedimientos metodológicos se desarrollaron en tres fases. La población estuvo constituida por 135 trabajadores y la muestra por 37 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos un cuestionario. La validez estuvo dada por el juicio de expertos y la confiabilidad se dio por la medición en diferentes acciones. El procesamiento de los datos se realizó de manera manual mediante la codificación y tabulación de los mismos, organizándose en cuadros estadísticos y realizando un análisis cuantitativo y cualitativo. En las conclusiones se evidenciaron elementos que denotan el incumplimiento de las empresas para cancelar el salario mínimo, encontrándose además que en su mayoría las pymes solamente se preocupan por mantener a los trabajadores inscritos en el S.S.O, olvidándose de los otros beneficios como Ley de política habitacional, ni se toma en cuenta los factores de evaluación de desempeño, eficiencia, responsabilidad, puntualidad y capacitación para la asignación de salarios de acuerdo al puesto, ya que los mismos son asignados tomando en cuenta la legislación laboral vigente; por lo que se recomendó implementar un método que permita el establecimiento de los niveles salariales en función de la calidad del trabajo realizado.

## INTRODUCCIÓN

En economía, el salario se define como el precio pagado por el trabajo. Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y los pagos extraordinarios, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

Los salarios pueden establecerse en función del tiempo, del trabajo realizado o en concepto de incentivos. A veces se descuenta a los asalariados que cobran en función del tiempo trabajado el tiempo no trabajado debido a una enfermedad, pero por lo general estos empleados suelen percibir un salario fijo con independencia de la continuidad. Los asalariados que cobran en función del trabajo realizado lo hacen dependiendo de las unidades producidas.

Los trabajadores que reciben sus ingresos gracias a un sistema de incentivos obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

Un salario elevado no implica por fuerza que se asignen elevados ingresos anuales. Los trabajadores del sector de la construcción suelen percibir elevados salarios por hora trabajada, pero los ingresos anuales suelen ser reducidos debido a la falta de continuidad en el empleo de este sector. En el sector de la economía, en todo caso, el salario siempre será el elemento que fundamenta la razón de ser del trabajo; ya que es lo que a la postre le da el poder adquisitivo a las personas que en un

determinado período de tiempo realiza una labor en cualquier institución, organismo o empresa.

Lo anteriormente planteado conforma la base fundamental de la presente investigación, la cual se encuentra estructurada en cinco capítulos:

En el Capítulo I, se presentan los aspectos de introducción, tales como el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, los alcances y las limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, Se ubican las investigaciones afines, los aspectos teóricos que sirven de sustento a la investigación, las bases legales que dan sustento jurídico al tema de investigación.

El Capítulo III, se refiere a la metodología, donde se identifica el tipo de investigación, técnicas de recolección de datos, operacionalización de variables, población y muestra.

El Capítulo IV, recoge la metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación, enmarcado por el tipo de investigación realizado, la población, selección de la muestra y el procedimiento llevado a cabo para la recolección, tabulación, presentación y análisis de los resultados encontrados.

El Capítulo V, muestra el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recolectados, presentados en cuadros de distribución de frecuencia, mostrando los valores absolutos y relativos en términos porcentuales.

El Capítulo VI, presenta la propuesta de la presente investigación basado en los factores que tienen mayor influencia en el establecimiento de los salarios de los trabajadores de las pymes.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad, los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del sueldo para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En las empresas privadas, los sueldos constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. Al sector público le interesan sobremanera las tasas de sueldos porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. (Lapierre, 2004; p. 95).

Si bien lo ideal es que los sueldos sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, y el resultado es la inflación.

El sueldo debe ser visto como la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Así, existe el salario directo: es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto: es resultante de cláusulas de contrataciones colectivas de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la Organización, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas.

La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración, es decir, que la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

El salario en Venezuela es un asunto de diaria discusión, se puede observar trabajadores luchando siempre por una remuneración justa capaz de combatir las alzas de precios de los productos de primera necesidad, que se ven en todo momento. Los principales sectores públicos (Educación, Seguridad, Salud, etc.), se ven siempre afectados por los constantes paros o huelgas que realizan los trabajadores debido a que el gobierno siempre falla a la hora de querer ser justo con los sueldos.

Sin embargo, en el sector público existe una metodología definida para calcular los sueldos de sus funcionarios, a través de los manuales de descripción de cargos que establece los diferentes grados para cada uno de los cargos existentes, con la debilidad que no toma en cuenta en ningún momento la evaluación de la persona para el establecimiento de los sueldos.

Por su parte en el sector privado y fundamentalmente en las Micropymes los sueldos se establecen fundamentalmente, partiendo de los salarios mínimos establecidos en la normativa legal vigente, sin tomar en consideración otros aspectos de primordial importancia como son: el cargo, la eficiencia personal, las necesidades del empleado y las posibilidades de la empresa; en muy pocas empresas existe una metodología determinada que permita tomar en consideración los aspectos mencionados al momento de fijar los sueldos de sus empleados.

Hay que tener presente que cuando no hay una satisfacción por la remuneración que se le asigna al empleado, se puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño,

incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor.

Es vital para una organización mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.

La Evaluación de Desempeño debe desarrollarse a la medida de cada empresa y además conseguir una efectiva participación de todos, lo que se consigue solamente cuando la misma es abordada como un instrumento de desarrollo y no de castigo.

En primera instancia la Evaluación de Desempeño permite:

- Definir el grado de contribución de cada colaborador a la organización.
- Promover el auto conocimiento y autonomía de los colaboradores.
- Obtener datos para definir sueldos, ascensos y promociones.
- Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

En el Municipio San Fernando del Estado Apure, la situación con respecto al establecimiento de sueldos de los empleados, tanto del sector público como del sector privado, no escapa a los problemas que se han planteado anteriormente, trayendo esto como consecuencias:

- Insatisfacción de las necesidades de los empleados incluyendo seguridad y autoestima.

- Falta de motivación en los trabajadores para alcanzar los niveles deseados en su desempeño.
- No existe competitividad entre las organizaciones para atraer y retener recursos humanos de calidad.
- Se incumple permanentemente con la normativa legal vigente en lo que se refiere a sueldos y salarios.
- Falta de justicia y consistencia con los empleados a través de toda la estructura de la organización.

Si esto continúa de esta forma, o se mantiene la tendencia a no corregir esta situación, las organizaciones y fundamentalmente del sector privado definidas como Micropymes, se convertirán en empresas improductivas, de sobrevivencia para los dueños y sus empleados; sin posibilidad de crecer y contribuir con el desarrollo económico de la región.

El presente trabajo se orientó a la elaboración de un diagnóstico de las variables que inciden en el establecimiento de los salarios, en las Microempresas del Municipio San Fernando del Estado Apure. En este sentido se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cuales son los tipos de salarios que se pagan a los empleados de la Micropymes en el Municipio San Fernando del Estado Apure?

¿Cómo se determina el salario que se paga en las micropymes del municipio San Fernando, estado Apure?

¿Cuál es la factibilidad de llevar a la praxis un método que permita la asignación de salarios a los trabajadores de las Micropymes del Municipio San Fernando, Estado Apure?

### **Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica por los siguientes, aspectos:

En primer lugar, la investigación se orienta a presentar una alternativa de solución para el establecimiento del salario en la pequeña y mediana empresa en el

municipio San Fernando del Estado Apure, distinta de la normativa legal establecida en la ley del trabajo vigente y de los decretos de incremento salarial emitidos por el Gobierno Nacional; que permitirá al pequeño empresario, tomar en consideración una serie de elementos fundamentales que influyen en el rendimiento eficiente del trabajador de la pequeña y mediana empresa haciéndola más productiva.

En segundo lugar, la metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo puede servir para la realización de investigaciones de este mismo tipo en otros organismos del sector público y privado.

Por último, el desarrollo de la investigación requiere de una exhaustiva revisión bibliográfica, sobre un tema de particular importancia, con lo cual se va a conformar un cuerpo teórico que puede servir de marco de referencia para la realización de otras investigaciones afines a la misma.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General.**

- Proponer un método para establecimiento de salarios en las micropymes del Municipio San Fernando, Estado Apure.

### **Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar acerca de los tipos de salarios que se pagan a los empleados de las micropymes en el municipio San Fernando, Estado Apure.
- Indagar los elementos que son tomados en consideración para la asignación de los salarios de los empleados de la Microempresa del Municipio San Fernando.



- Determinar la factibilidad de un método para el establecimiento del salario en las micropymes en el municipio San Fernando del Estado Apure en función de los resultados del diagnóstico existentes para la determinación de salarios.
- Elaborar la propuesta de un método para la determinación de salarios en las micropymes, en función de los resultados del diagnóstico.

### **Alcances de la Investigación**

#### **Alcance.**

La investigación pretende indagar los aspectos más importantes de la masa trabajadora como lo es el salario en el sector de las pymes, buscando determinar los componentes de la remuneración percibida por los que allí laboran y que inciden en el establecimiento del salario final que efectivamente reciben los trabajadores.

#### **Limitaciones**

La principal limitante presentada en el desarrollo de la investigación, fue el carácter subjetivo de las respuestas emitidas por los trabajadores entrevistados y la falta de disponibilidad de la información en las empresas seleccionadas, sin embargo, la muestra que se seleccionó permitió lograr los objetivos propuestos en este trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Investigaciones Afines**

Con relación a los antecedentes se analizaron algunas investigaciones sobre el área objeto de estudio, los cuales aportaran información relevante que permitirá definir algunos aspectos relacionados con el presente trabajo.

En este sentido, Martínez, A. (2004), concretó el estudio transformaciones en el empleo y su incidencia salarial en la empresa artesanal de Villa de cura, Estado Aragua”. La información obtenida a través de esta investigación reveló que sólo el 16% de las microempresas artesanales toman en consideración otros elementos diferentes al establecido por las normativas legales para el establecimiento del salario; mientras que el 84% se basa en los decretos salariales establecidos por el gobierno nacional.

Estos resultados permitieron a la investigadora proponer políticas de incentivos laborales dirigidos al sector microempresarial, para que de esta manera se pudiesen elevar los niveles de productividad de los trabajadores de este importante sector.

El estudio antes señalado, representa un aporte considerable para esta investigación, por cuanto prevé el establecimiento de políticas específicas de incremento del poder adquisitivo de los trabajadores de la empresa artesanal por la vía de los incentivos laborales. Cuya relación con la presente investigación radica en el hecho de que está basado en el campo salarial.

Por otra parte Martínez, León y Rodríguez (2005), en su trabajo de grado Diagnóstico sobre la aplicación de las variables que inciden en el establecimiento del salario en las pymes del Municipio San Fernando del Estado Apure; comprobaron Con respecto a la normativa legal relacionada con el salario, el incumplimiento por parte de las pymes de cancelar el salario mínimo, así como de realizar los descuentos

de aquellos aspectos que tienen relación directa con la remuneración de los trabajadores aún cuando se determinó que existe un alto sentido de colaboración y responsabilidad para con el trabajo desempeñado por los trabajadores; contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa, a través del cumplimiento cabal de sus funciones.

El estudio antes señalado, representa un aporte considerable para esta investigación, por cuanto hace marcada referencia a las variables que inciden en el establecimiento de salario, al mismo tiempo determina de manera directa la problemática que viven los trabajadores de las pymes al no contar con las prerrogativas de carácter social establecidas en la legislación laboral vigente. Los resultados encontrados en este estudio evidencian la necesidad de diseñar lineamientos estratégicos que permitan la puesta en marcha de una política de concientización hacia los pequeños empresarios con relación al establecimiento de los salarios en la Pequeña y Mediana Industria en el Sector Manufacturero del Municipio San Fernando del Estado Apure, con el propósito de aumentar la calidad y productividad del trabajador.

La relación con la presente investigación, es que para lograr la creación de un método que permita la asignación de salarios en las pymes es necesario tomar en consideración una serie de variables que están presentes en el estudio, sirviendo de referencia importante en el desarrollo de esta investigación.

## **Bases Teóricas**

### **Escalas Salariales.**

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa, pero los resultados obtenidos permiten establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa. Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador. No es la única herramienta que influye

en aspectos tan importantes como estos, pero su efecto es merecedor de atención. Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales).

Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de las remuneraciones vigentes.
- Análisis de las remuneraciones según la clasificación de los cargos.
- Capacidad económica de la organización.
- Sugerencia de remuneraciones a ser percibidas según el valor de cada cargo.

### **Método para Establecer los Niveles de Remuneración.**

El proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna, consta de cinco pasos, tal como lo señala:

1. Realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras empresas por puestos comparables.
2. Determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la valuación de puestos.
3. Agrupar puestos similares en grados de remuneración.
4. Asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales.
5. Ajustar los niveles de sueldos.

## **Paso 1. Realizar la Encuesta de Sueldos.**

Las encuestas de sueldos se utilizan de tres maneras.

1. 20% o más de las posiciones de cualquier empresa adquieren su valor directamente por el mercado, con base en una encuesta formal o informal de lo que las compañías semejantes pagan por puestos equiparables.
2. Los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia, posiciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa y en torno a los cuales se determinan otros puestos de acuerdo con su valor relativo para la empresa.
3. Las encuestas reúnen datos sobre prestaciones como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones, y de esa manera se tiene una base sobre la que se toman decisiones con respecto a las prestaciones para los empleados.

## **Paso 2: Determinar el Valor de Cada Puesto: La Evaluación de Puestos.**

### **A. El Propósito de la Evaluación de Puestos.**

La evaluación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades.

Si se sabe como asignar valor económico a puestos clave de referencia y se puede utilizar la valuación del puesto para determinar el valor relativo de todas las demás posiciones de la empresa en relación con estos puestos claves, entonces se ha avanzado mucho para asignar niveles de sueldo equitativos a todos los puestos de la organización.

La evaluación de puestos es un proceso de juicio, en el que se exige estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales. Los principales pasos son identificar la necesidad del

programa, obtener cooperación y posteriormente elegir a un comité de evaluación, para que realice la evaluación real del puesto.

## **B. Métodos de Evaluación de Cargos.**

La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cualitativa o cuantitativamente.

Los métodos de evaluación de cargos pueden dividirse en dos grandes grupos:

Métodos no cuantitativos:

1. Escalonamiento de cargos.
2. Categorías predeterminadas.

Métodos Cuantitativos:

3. Comparación por factores.
4. Evaluación por puntos.

Los métodos de evaluación de cargos son eminentemente comparativos: comparan los cargos entre sí o comparan los cargos con algunos criterios, categorías o factores de evaluación, tomados como base de referencia.

**Cuadro 1**  
**Métodos de Evaluación de cargos.**

<b>BASE DE COMPARACION</b>	<b>ESQUEMA DE COMPARACION</b>	
	<b>CARGO COMO UN TODO</b>	<b>PARTES DEL CARGO O FACTORES</b>
<b>Cargo versus Cargo</b>	1. Escalonamiento de cargos.	4. Comparación por factores.
<b>Cargo versus Criterio</b>	2. Categorías predeterminadas.	3. Comparación por Puntos.

El punto de partida para el esquema de Evaluación de Cargos consiste en obtener información respecto de los cargos concernientes, mediante el Análisis de Cargos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. La Evaluación de Cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que lo ocupan; al respecto el autor en referencia señala:

### **1. Método de Escalonamiento o Jerarquización.**

El método de evaluación de cargos por escalonamiento consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación, en otras palabras consiste en jerarquizar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general como "la dificultad del puesto". Es el método más rudimentario de la evaluación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, sin efectuar ningún análisis ni descomposición, en consecuencia, la comparación tiende a ser superficial. Procedimiento a Seguir:

El procedimiento se realiza mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y presupone las siguientes etapas:

- Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos, por ejemplo, la complejidad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.

Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos en el escalonamiento:

- El límite superior, es decir, el cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo más complejo o el más importante.
- El límite inferior, es decir, el cargo que posee la menor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo menos complejo o el menos importante.
- Una vez determinados los dos límites, los demás cargos se situaran en el rango de variación constituido por ellos.

- Se comparan los demás cargos entre sí, cargo a cargo, en función del criterio, escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

## 2. Método de Categorías Predeterminadas.

Este método podría denominarse método de escalonamientos simultáneos. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos, categorías predeterminadas, que posean ciertas características comunes. En seguida se hace la aplicación del escalonamiento simple en cada uno de estos conjuntos o categorías de cargos. Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de cargos, este método comienza con la definición previa de las categorías de cargos.

Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía con escala predeterminada. Es muy común que algunas organizaciones predeterminen las siguientes categorías de cargos:

**Cuadro 2**

<b>CATEGORIA 1</b>	<b>CARGOS NO CALIFICADOS</b>	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada.
<b>CATEGORIA 2</b>	<b>CARGOS CALIFICADOS</b>	Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad.
<b>CATEGORIA 3</b>	<b>CARGOS ESPECIALIZADOS</b>	Exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.



Una vez que se ha determinado el número de categorías más apropiadas para la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado.

Las definiciones de las categorías deben escribirse y pasan a constituir un patrón o marco con respecto al cual los demás cargos se evalúan y se clasifican en el grado apropiado. Algunas veces resulta interesante establecer un cargo de referencia para cada categoría, con el fin de facilitar el proceso de comparación.

Los criterios para la selección de los cargos de referencia son los mismos analizados en el método de escalonamiento. Su finalidad es constituir un medio práctico de clasificación de todos los cargos en una organización, de acuerdo con las definiciones de las categorías. Esta tarea generalmente se encarga a una comisión de evaluación de cargos, y los resultados se obtienen mediante el consenso de sus participantes.

El método de categorías predeterminadas proporciona oportunidades para una organización planeada. Es más elaborado que el método de escalonamiento y permite, con extrema facilidad, que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Aunque ofrece ventajas, como la rapidez y simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre resultan exitosos.

### **3. Método de Comparación de Factores.**

Este método es una técnica analítica, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación. La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge (1991), quién en principio propone cinco factores genéricos, a saber: requisitos intelectuales, habilidades exigidas, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

1. ***Elección de factores de evaluación.*** Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que

permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios factores, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.

2. **Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.** Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
3. **Elección de los cargos de referencia para facilitar las comparaciones de los demás cargos.** Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.
4. **Escalonamiento de los factores de evaluación.** Cada cargo se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de evaluación. En el caso de los cargos de referencia escogidos sean el del recepcionista y el de aseo.

**Cuadro 3**

<b>ORDEN DE ESCALONAMIENTO DE FACTORES</b>	<b>ASEADOR</b>	<b>RECEPCIONISTA</b>
1	Requisitos físicos	Habilidades exigidas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades exigidas	Requisitos intelectuales
4	Responsabilidad	Requisitos físico
5	Requisitos Individuales	Condiciones de trabajo

- a. Los escalonamientos son independientes para cada factor evaluación de factores en los cargos de referencia.
- b. Al tomar como base los cargos de referencia, los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total, de modo que la suma total de salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.
- c. Montaje de la matriz de escalonamiento y d evaluación de factores. Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de los factores. En la práctica esta tarea no es fácil. El medio más simple consiste en montar una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se desdobra y se escala de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia.
- d. Escala comparativa de cargos. El siguiente paso consiste en transformar la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos. A través de esta escala, cada cargo se escala en cada uno de los factores o por medio de la comparación de los factores, y luego se suman los valores en pesos o en porcentaje para tener la evaluación global del cargo.

#### **4. Método de Evaluación por Puntos.**

Este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la evaluación de cargos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos. El método de evaluación por puntos se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

## **Elección de factores de evaluación.**

La identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que van a evaluarse, más que de factores individuales, se habla de cuatro grupos de factores:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades implicadas.
- Condiciones de trabajo.

Estos cuatro grupos habitualmente involucran los siguientes factores:

### **A. Requisitos intelectuales:**

- Instrucción básica.
- Experiencia previa.
- Iniciativa e ingenio.

### **B. Requisitos físicos:**

- Esfuerzo físico necesario.
- Concentración mental o visual.

### **C. Responsabilidad por:**

- Supervisión de personal.
- Material o equipo.
- Métodos o procesos.
- Informaciones confidenciales.

### **D. Condiciones de trabajo**

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.

## **Ponderación de los factores de evaluación.**

La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa, una vez que éstos no sean idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, requiriendo ajustes compensatorios.

Montaje de la escala de puntos. Es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Es decir, los valores ponderados sirven como base para la evaluación de escalas de puntos para cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D y así sucesivamente.

Montaje del manual de evaluación de cargos. Una vez efectuado el montaje de la escala de puntos, se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Se trata del montaje del manual de evaluación de cargos, una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.

### **Agrupar los puestos similares en grados de remuneración.**

Se agrupan los cargos de igual o similar valor, para proceder a asignar remuneración mínima y máxima del cargo; dependiendo en adelante los sueldos del desempeño de quienes ocupen dichos cargos. De acuerdo con los resultados de la evaluación, los cargos pueden clasificarse buscando reunir aquellos que tengan valor relativo en clases de cargos. El agrupamiento de los cargos en clases busca facilitar no solo a la administración salarial, sino también permite que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, etc.

### **Asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales.**

Se construyen las curvas salariales, estableciendo grados de remuneración y asignándole valores a cada grado de acuerdo a los diferentes factores que se han tomado en consideración y a las remuneraciones

establecidas en el paso anterior. Con el propósito de establecer salarios, suelen dividirse las series en grados o grupos de cargos (Clases de cargos), para los cuales se atribuyen franjas de clases de salarios con límites máximos y mínimos. Al final, cada clase tiene un grado de importancia relativo, y todos los cargos contenidos en ella tienen igual tratamiento.

### **Ajustar los niveles de sueldos.**

Se establece los sueldos definitivos tomando en cuenta los límites planteados en el paso 4, dependiendo de la evaluación del desempeño que se haga a cada uno de los empleados que ocupan un cargo en la estructura organizativa de la organización.

### **Evaluación del Desempeño.**

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño y se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Según lo que refiere Lapierre Claude, (1996) Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con que grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa. La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Usualmente el termino evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y critica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- Reconocer e identificar méritos.
- Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos.

Mediante la evaluación de desempeño el empresario demuestra intenciones de ser objetivo frente a sus trabajadores, busca que ellos lo perciban como una persona que intenta ser justa y ecuánime con los méritos y desméritos de cada uno. El que los trabajadores perciban una administración justa aleja las posibilidades del conflicto; para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar.

Según este mismo autor, para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza.
- La evaluación de las características personales del trabajador.

En la Evaluación de la tarea se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- Dominio de la técnica necesaria.
- Interés demostrado en el trabajo.
- Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.

En la Evaluación de características personales se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

Quien debe evaluar el personal es el jefe directo, quien es mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada trabajador. Ello le permite diagnosticar cuales son sus puntos fuertes, cuales los débiles, en que y como debe mejorar.

Sin embargo, los jefes directos no siempre poseen el conocimiento especializado para poder montar, mantener y desarrollar un programa sistemático de evaluación de desempeño de su personal. Un sistema de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios son todos los que participan en la empresa.

Beneficios del sistema para el jefe. El jefe puede:

- Evaluar mejor el desempeño de sus subordinados, contando con un sistema de variables y factores de evaluación técnicamente diseñados, tendiendo en si a disminuir fuertemente la discrecionalidad y a neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subalternos para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema “objetivo” y a la forma como se esta calificando su desempeño mediante ese sistema

Beneficios para el subordinado. El subordinado puede:

- Conocer las reglas del juego, o sea, los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo según el sus puntos débiles y fuertes
- Conocer cuales son las medidas que el jefe adoptara para mejorar su desempeño destacan:



## **Preparación de la Evaluación.**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
  1. Los prejuicios personales.
  2. Efecto de acontecimientos recientes.
  3. Tendencia a la medición central.
  4. Efecto de halo o aureola.
  5. Interferencia de razones subconscientes.

6. Métodos para reducir las distorsiones Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Una evaluación formal generalmente se desarrolla a través de cuatro etapas:

- Planeamiento de la evaluación: Al principio del período en que se la aplicará, que consiste en:
- Constatación de que quiénes habrán de evaluar conozcan adecuadamente el método a aplicar.
- Revisión y actualización de los factores objetivos y subjetivos a tomar en cuenta para evaluar cada puesto, así como la escala de calificación adoptada.
- Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con estos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.
- Revisión de la evaluación: Que consiste en un análisis en una fecha intermedia en el que los superiores comunican a los empleados sus progresos y falencias, de modo de posibilitar que éstos tomen conciencia de ellos, puedan corregir lo que sea necesario y refuercen su motivación para lograr un desempeño positivo.
- Evaluación propiamente dicha: En la que se califica el desempeño de los empleados en función de cada meta y factor.
- Comunicación de los resultados: Hay que tratar que no suceda lo que el principio de Peter asume como inevitable: que “todo empleado asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia”.

### **Métodos de Evaluación.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser

medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Las técnicas de evaluación de uso más común son:

**Escalas de Puntuación:** Probablemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación de desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto y la retroalimentación también se ve menoscabada.

**Método de Selección Forzada:** Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

**Ventajas:**

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

**Desventajas:**

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

*Método de Investigación de Campo:* Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 4 siguientes pasos:

- Evaluación Inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis Suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

### **Ventajas:**

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

### **Desventajas:**

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor

### **Método Comparación por Pares.**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

**Ventajas:**

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.
- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

**Desventajas:**

- Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
- Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.
- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.
- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.
- Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

***Auto Evaluación:*** Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

***Administración por Objetivos:*** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse el logro de sus objetivos.

***Evaluaciones Psicológicas:*** Se emplean psicólogos para evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas en profundidad, en exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, etc. Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que el procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso.

***Método de los Centros de Evaluación:*** Son una forma estandarizada para la evaluación de empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo.

### **Descripción y Análisis de Puestos.**

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian



entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

### **Objetivos de la Descripción y el Análisis de Puestos.**

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos

### **Técnicas para el Diseño de Puestos.**

- **Elementos del Entorno en el Diseño de Puestos:**

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social. Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado. Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

- **Elementos Conductuales en el Diseño de Puestos:**

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

*Autonomía – responsabilidad por el trabajo.* Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de

seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de auto estimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.

***Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos.*** La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

***Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.*** El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

***Significado de la tarea.*** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

***Retroalimentación – información sobre el desempeño.*** Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

▪ **Técnicas para el Nuevo Diseño de Puestos:**

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

***Rotación de Labores:*** Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas. Inclusión de nuevas tareas. Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

***Enriquecimiento del Puesto:*** Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

### **Determinación de Puestos Importantes y Fijación de Salarios.**

Los puestos esenciales son los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo donde esta última obtiene sus recursos humanos. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los

empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

Determinado que se evalúen los puestos gerenciales de alguna manera distinta, hay que determinar cuáles son esos puestos. Esta distinción se puede hacer siguiendo básicamente uno de dos caminos:

- Determinarlos en la organización.
- Determinarlos en la evaluación.

En el primer procedimiento se establece que a partir de un nivel jerárquico dado el puesto es tratado de una manera distinta. Un caso típico es la decisión de no incluir en la evaluación de tareas la primera línea de gerencias. A través de esa determinación la empresa resuelve administrar esos puestos de una manera distinta al resto y lo excluye del procedimiento común. Una decisión similar sería la que estableciera que las dos primeras líneas gerenciales a partir del gerente general fueran administradas a través de un sistema de evaluación distinto al utilizado para los demás puestos.

En este primer procedimiento se pueden estimar los niveles a ser excluidos entre dos y cuatro a partir de la gerencia general. Desde luego que esta es una afirmación altamente relativa ya que depende concretamente del tipo de empresa y del tipo de organización y en definitiva es un acto altamente discrecional que se debe tomar.

En el otro procedimiento señalado se recurre al sistema de evaluación que se tenga en uso en la empresa. Así por ejemplo, se decide que los puestos que superen una determinada cantidad de puntos serán evaluados de acuerdo con otra mecánica; o los que estén encima de tal grado; o una determinada cantidad de puestos en la jerarquización hecha; o los que alcancen tal nivel.

En un sistema de puntos se puede afirmar que los puestos evaluados en el 30% de los niveles establecidos pueden tener alguna inconsistencia. No se trata aquí del 30% de los puestos evaluados, sino de los niveles determinados. O sea que para una escala de nueve o diez grupos, los tres grupos superiores podrían tener alguna inconsistencia; para una escala de once a trece grupos, serían los cuatro niveles

superiores; para una de catorce o dieciséis niveles, los cinco primeros grupos. Nótese que estando la mayoría de los puestos incluidos en la base de la pirámide, esos grupos superiores abarcarán alrededor de 2 a 5% del total de los puestos de la empresa.

O sea que en realidad no se está desmereciendo el sistema establecido sino que se atiende a un fenómeno estructural que se repite en todas las organizaciones. Con estos procedimientos que se han enunciado, se habrá determinado una mecánica para dividir los puestos gerenciales. Pero no se ha llegado al fondo de la cuestión cuál es cuando un puesto es gerencial.

En la fijación de la remuneración concurren algunos elementos que influyen en la determinación del monto final. Un primer elemento sería la evaluación de tareas que cuando se utiliza influye definitivamente en el monto de la remuneración. Cabe mencionar además los siguientes elementos:

- a. **Capacidad de Pago de la Empresa:** Ni los sindicatos fuertes, ni los gobiernos pueden hacer que las empresas paguen remuneraciones más allá de su capacidad efectiva de pago, sin que aparezcan a breve plazo la quiebra, la inflación o el desempleo.
- b. **Encuestas:** Las encuestas utilizadas para la fijación de la remuneración son:
  - I. La encuesta de presupuesto familiar que trata de establecer las necesidades de una familia caracterizada como tipo, del nivel de remuneración que se desee determinar y en la sociedad de que se trate, para fijar el monto de la remuneración.
  - II. Cuando se trata de hacer una encuesta para estudiar el costo de la vida el encuestador tiene facilitada en algo su tarea, ya que el encuestado sabe que lo importante no es cuánto gasta para que se fije así una remuneración sino que se desea sabe qué consume y en qué cantidad para tener una base de comparación futura.
  - III. La encuesta de remuneraciones es la base para poder ubicarse razonablemente dentro de un mercado dado. Sin ella no es posible saber si se está pagando una remuneración equitativa, baja o exagerada.

- c. ***Comprensibilidad de la Remuneración:*** La remuneración tiene que ser fácil de entender por quienes van a ser sus sujetos. Este elemento se da sin duda en la remuneración por tiempo; pero no se da tan fácilmente en la remuneración por rendimiento. En este tipo de retribución las fórmulas, los porcentajes, los índices y quienes tienen que trabajar regidos por ella suelen tener dificultades para comprender realmente cómo y por qué ganan su salario.
- d. ***Desprotección de la Remuneración:*** La primera desprotección en materia de remuneraciones está dada por el conocimiento previo y el pago inmediato. O sea que quien trabaje conozca claramente, antes de empezar, cuánto se le va a pagar y que se le pague dentro de los términos establecidos. Otra desprotección son los descuentos por trabajos defectuosos. Una tercera desprotección es el pago en especie. En cuarto lugar cabe mencionar el descuento por razones disciplinarias. Y finalmente, la desprotección del trabajo remunerado según el rendimiento del empleado. En este último caso puede ocurrir que la producción no alcance los mínimos necesarios, bien por lentitud en el trabajador, bien por razones ajenas al mismo como pueden ser ruptura de la máquina, paro de la máquina para mantenimiento o corte de fuerza motriz. El trabajador puede sufrir una grave pérdida por ello.
- e. ***Diferencias de Remuneración:*** En algunas ocasiones se abonarán remuneraciones menores a determinados grupos generalmente minoritarios discriminándolos por sexo, raza o religión. Aunque estos últimos dos se ven en menor medida hoy en día. La diferencia entre hombres y mujeres sigue siendo notoria. A las mujeres generalmente le cuesta más llegar a ciertos cargos que lo que le cuesta al hombre. Además generalmente los sueldos de los hombres es mayor que el de las mujeres, para los mismos cargos.

### **Métodos de Evaluación.**

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las

condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponda a cada uno. Los sistemas más comunes para evaluar los puestos son la jerarquización, la graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación.

- **Jerarquización de Puestos:** Es el método más sencillo y menos preciso para realizar una evaluación de puestos. En él, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. A continuación, cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Éstas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Cuando se emplea esta técnica resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos pocos relevantes, al tiempo que se ignoran aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero por su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

- **Graduación de Puestos:** Consiste en asignar a cada puesto un grado, que va desde el trabajo sencillo y muy repetitivo al trabajo complejo y variado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Como en el método anterior, éste garantiza que los empleados importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.
- **Comparación de Factores:** Requiere que el comité de evaluación del puesto compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo



mental, físico, etc. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. El método de comparación por factores se basa en los siguientes pasos:

1. Determinación de los factores esenciales.
2. Determinación de los puestos importantes.
3. Asignación de salarios a puestos esenciales.
4. Ubicación de puestos esenciales en una gráfica de comparación de factores.
5. Evaluación de otros puestos.

Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y a continuación se procede a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

- **Sistema de Puntuación:** Es el método más empleado. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación de factores, usan puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil diseñar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación de factores porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema consta de seis pasos:

1. Determinación de factores esenciales.
2. Determinación del nivel de los factores esenciales.
3. Adjudicación de puntos a los subfactores.
4. Adjudicación de puntuaciones a los niveles.
5. Realización del manual de puntuación.
6. Aplicación del sistema de puntuación.

## **Bases Legales**

La presente investigación se fundamenta legalmente en los articulados que sobre el tema de salario tienen establecidas las leyes que lo rigen; en primer término lo que establece nuestra carta magna en materia salarial, y posteriormente, la Ley Orgánica del Trabajo, la cual contiene el basamento legal de las prerrogativas salariales en Venezuela.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999), en su articulado establece:**

**Artículo 91.** Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento. (p. 65)

**Artículo 92.** Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal. (p. 66)

Los artículos anteriores, se relacionan con la presente investigación en el sentido de que el legislador prevé en la carta magna lo concerniente a la protección del trabajador en cuanto a la remuneración que debe percibir como producto de su fuerza laboral; lo cual le permitirá una subsistencia digna de acuerdo al salario que

perciba, así como también de las prestaciones sociales que deben corresponderle al término de su relación laboral.

### **El Salario en Venezuela. Protección, Salario Mínimo.**

Definición de Salario, según la Ley Orgánica del Trabajo (Art.133, LOT): “Es la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la presentación de sus servicios y, entre otros, comprende las comisiones, las primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras, trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Salario Normal, (Art. 133 LOT): Se considera Salario normal, la remuneración recibida por el trabajador en forma normal y permanente por la prestación de sus servicios, quedando excluidas las percepciones de carácter accidental y aquellas que otorgue la empresa tales como: servicios de comedores, uniformes, útiles escolares, becas, reintegro de gastos médicos, farmacéuticos, gastos funerarios.

El salario es irrenunciable (Art.132 LOT): El salario de un trabajador es irrenunciable y no puede cederse todo ó en parte, a título gratuito ú oneroso, salvo al cónyuge ó persona que haga vida marital con él y a los hijos. En las empresas que ocupen más de 50 trabajadores, este podrá autorizar a la empresa para que le haga descuentos para cubrir cuotas sindicales, deportivas y de cualquier otra índole Social ó Humanitaria.

### **Tipos de Salarios.**

- Por unidad de tiempo (Art.140 de LOT). Es cuando se toma en cuenta el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo.

- Salario diario (Art.140 LOT). Es un treintavo de la remuneración percibida en un mes. Salario Hora: es la alícuota resultante de dividir el salario diario por el número de horas de la jornada.
- Por unidad de trabajo, por pieza o a destajo (Art.141 LOT). Es cuando se toma la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla. El límite máximo de este, es que el cálculo no podrá ser inferior a la que correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.
- Salario por tarea (Art.142) Es cuando se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.

### Cuadro 3

#### Operacionalización de las Variables.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Ítems	Instrumento
Diagnosticar los tipos de salarios que se pagan a los empleados de las micropymes en el municipio San Fernando del Estado Apure	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de Salarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salario Mínimo.</li> <li>▪ Salario medio tiempo</li> <li>▪ Salario a destajo</li> <li>▪ Tiempo Completo</li> <li>▪ Bonos nocturnos.</li> <li>▪ Bonos días feriados</li> <li>▪ Incentivos laborales</li> </ul>		C
Indagar los elementos que son tomados en consideración para la asignación de los salarios de los empleados de la Microempresa del Municipio San Fernando, Estado Apure	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos para determinar salarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciones</li> <li>▪ Habilidades</li> <li>▪ Nivel de cargo</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Sentido de pertenencia</li> <li>▪ Espíritu de colaboración</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Uso de recursos</li> <li>▪ Dominio de la técnica</li> </ul>		U
Determinar la factibilidad de un método para la asignación de salarios en la micropyme del municipio San Fernando, Estado Apure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de salario que paga</li> <li>▪ Regularidad del pago</li> <li>▪ Puntualidad de los pagos</li> <li>▪ Disposición para adoptar nuevos métodos para asignar salarios.</li> </ul>		E
				S
				T
				I
				O
				N
				A
				R
				I
				O

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Diseño de la Investigación**

De acuerdo a las características del estudio y a los objetivos que persigue, el mismo se ubicó dentro de los parámetros de una investigación de campo con un nivel de profundidad descriptivo, ya que comprende la observación y medición de los datos, además del registro, análisis e interpretación de la situación actual, trabajando sobre realidades existentes, describiendo lo que existe con respecto a las condiciones de una situación.

Fidias Arias (2006), sostiene que la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31).

Al respecto, este autor también refiere, que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 24).

Señala también Tamayo (2002) que la investigación descriptiva se define como:

Aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la composición o proceso de los fenómenos. El análisis se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (p. 54).

En este sentido el presente trabajo se orientó a proponer un método, acogiendo a los criterios del manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales, acerca del proyecto factible; el cual “consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.” (p. 16).

## **Población y Muestra**

### **Población.**

Fidias Arias (2006), define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Por su parte para Seltiz (cit. Hernández, Fernández y Baptista, 1998), la población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones. En atención a lo señalado, la población para el presente estudio está constituida por 123 empleados de las Microempresas registradas formalmente en la Cámara de Comercio del Municipio San Fernando del Estado Apure.

### **Muestra.**

El autor Tamayo (2000), sostiene que la muestra, es la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual está formada. (pág.115).

Según lo señalado por Ramírez (1999) la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales, con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad; en tal sentido, para el presente estudio se tomó en consideración el

número de trabajadores que resultó de la aplicación del porcentaje referido por este autor a la población total.

### **Procedimientos Empleados**

Considerando que el estudio se enmarcó en una investigación de campo, los procedimientos seguidos para la conformación del mismo, fueron los siguientes:

- **Fase Documental:** Esta fase nos permitió tener una visión global acerca del tema objeto de investigación y además establecer categorías conceptuales para vincular la teoría y la práctica.
- **Fase Exploratoria:** Mediante la cual se reconoce la realidad investigada y su delimitación en espacio, tiempo y sujeto; aquí pudimos llegar a obtener una visión integral de la realidad acerca del problema estudiado; también se describirán las variables que caracterizan la investigación.
- **Fase Explicativa:** Consiste en el ordenamiento, análisis e interpretación de los datos para la verificación o redacción de los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico; además de la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **Fuentes de Datos**

#### **Fuentes Primarias:**

Están conformadas por los dueños y empleados de las Microempresas constituidas y formalmente registradas del Municipio San Fernando.

#### **Fuentes Secundarias:**

Son todos los materiales documentales y bibliográficos, textos, revistas, folletos, etc., que se utilizaran para sustentar teóricamente la investigación.



## Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener la información que sustente la investigación es necesario apelar a las técnicas de recolección de datos que se relacionan con este trabajo. Para Ramírez (1,999), una técnica es “Es un procedimiento mas o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” Pág. (137). Así mismo, Brito citado por. Pérez (2005), plantea que las técnicas “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias” (pág. 76); en este sentido se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Técnica del Fichaje:** Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2.005), “Es una técnica que permite reunir información específica de datos o ideas y organizarlos. Pág. (125) en este caso permitió extraer información relacionada con la temática objeto de la presente investigación, requerida para el logro de los objetivos específicos propuestos.
- **La Encuesta:** se utiliza para recabar información en forma directa de la realidad, a través de las fuentes secundarias. Señala Tamayo (2.001), que consiste: “En el instrumento formulado por una serie de preguntas formuladas y cuyas repuestas son anotadas por empadronado, Pág. (210) en lo que respecta a esta investigación la encuesta se aplicó a la población objeto de estudio sustentada en su instrumento cuestionario.
- **El Internet:** Según Sabino (2000), el Internet “es una gigantesca red de redes a través de la cual hoy se puede tener acceso a una inmensa cantidad de información desde cualquier computador personal que esté vinculado por medio de una telefónica o de ficha óptica a un servidor o computador maestro conectado a la red ” (p. 167).

De esta manera, a través de esta técnica de recolección de información, se obtuvieron datos actualizados y diversos acerca de los Diferentes elementos teóricos que sustentan la presente investigación.

- **La Entrevista:** Es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente

determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

Sabino, también citado por Pérez (2005), afirma que “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso el que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 78) Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario el cual se aplicó a los empleados de la muestra seleccionada y una guía de entrevista dirigida a los dueños de Microempresas constituidas y formalmente registradas en la cámara de comercio el Municipio San Fernando.

En función de las técnicas de recolección de datos seleccionados para recoger la información que conlleve a dar repuestas a las interrogantes planteadas por los investigadores, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- **La Ficha:** Este instrumento se utiliza por admitir cierta flexibilidad para su construcción y aplicación, para Hurtado de Barrera, (1.995), la ficha de trabajo; “Es un instrumento que nos permite ordenar y clasificar los datos consultados incluyendo nuestras observaciones y criticas, facilitando así la redacción del escrito Pág. (182)
- **Cuestionario:** Según Tamayo y Tamayo (1998), “El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a ciertos números de datos esenciales y precisos, con el objeto de estudio (p. 124). Además Méndez señala que el cuestionario es una encuesta aplicada de manera escrita, mientras que la entrevista es una encuesta aplicada en forma oral.
- **Guía de Entrevista:** Según Tamayo (2001), la guía de entrevista "es una encuesta cuya estructura es mas libre, contempla los asuntos que el entrevistador debe averiguar de acuerdo a sus instrucciones", (p. 181). Por lo

tanto, este instrumento se elaboró con preguntas, cuyas alternativas de respuestas son abiertas y cerradas donde el entrevistado pueda emitir con toda libertad su opinión. La misma se aplicó a los gerentes y dueños de microempresas con el fin de determinar su disposición para adoptar un método alternativo que le permita establecer salarios acordes con el rendimiento de cada trabajador.

### **Validez del Instrumento**

La validez consiste en someter los instrumentos (cuestionario y guía de entrevista) a la constatación de la veracidad y exactitud de las preguntas formuladas, es decir, tomando en cuenta su contenido y presentación, un grupo de expertos evaluará dicho contenido para luego formular las respectivas recomendaciones que se incorporaran al instrumento definitivo para poder aplicarlo a los sujetos del estudio.

En cuanto a la validez de contenido, según Azuaje (1.997), se refiere a... “La capacidad de los reactivos (Preguntas) para presentar con fidelidad el contenido de los datos”. (P.96)

Así mismo, se destaca que la consulta se realizó a tres (3) expertos, lo cual permitió hacer los correctivos necesarios al instrumento. Esto a su vez proporcionó, la información que permitió llevar a cabo la investigación y verificar la consistencia de los ítems con respecto a los objetivos y variables del estudio.

### **Procesamiento, Presentación y Análisis de Datos**

**Procesamiento:** La información recolectada se procesó de manera manual a través del procedimiento siguiente: codificación, tabulación de los datos provenientes de los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos, así como del análisis de las variables.

**Presentación:** Los datos se organizaron estadísticamente y se presentaron en cuadros de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, contentivas de los

índices porcentuales obtenidos de las respuestas dadas por la población sujeto del estudio. Cabe señalar, que Hurtado y Toro (1.997), consideran: “Que la información debe ser tabulada, ordenada y sometida a tratamientos por técnicas matemáticas o estadísticas y luego los resultados de estos análisis pueden presentarse mediante: cuadros, tablas, diagramas, graficas, pictograma” (p. 85)

**Análisis de Datos:** En la presente investigación, se realizó un análisis estadístico que nos permitió presentar los resultados en tablas de distribución de frecuencias.

Por otra parte el análisis cualitativo “el cual se refiere a la búsqueda de significados y sentido de la información con relación al contexto dentro del cual se desarrolló el estudio” (Azuaje 1997, p.116).

De esta manera el análisis cualitativo permitió describir y relacionar los resultados encontrados con la teoría que sustenta la investigación, que luego dio origen a las conclusiones y recomendaciones.

La información que se obtuvo se analizó e interpretó de acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo, determinado por el tipo de investigación a nivel de contenido y por la presentación de los resultados.

**Análisis Cualitativo:** Con el se intenta determinar y estudiar las características de la población no susceptibles de ser medidas con instrumentos numéricos, para obtener un significado mas amplio de la información relacionada con el contexto dentro del cual se desarrolla la variable del estudio; igualmente, sirve para describir detalladamente los resultados mostrados en los cuadros con las debidas inferencias de acuerdo a la teoría presentada.

**El Análisis Cuantitativo:** se utiliza con la finalidad de estudiar aquellas características de la población susceptible a ser medidas con datos numéricos y estadísticos. En confirmación a lo antes expuesto Hurtado (2.000), señala:

**... No hay técnicas totalmente cuantitativas o cualitativas; las técnicas de análisis que se vale de la estadística requieren de todas maneras de interpretación y explicaciones, que,... en sentido contrario vayan en lo cuantitativo, así mismo las técnicas de categorización de análisis de contenido etc.... pueden valerse en ocasiones de recursos numéricos como porcentajes o frecuencias... (p. 58)**

Acuerdo a lo planteado por esta autor, se describieron las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos que se obtuvieron y que empleamos para descifrar lo que revelaron los datos recolectados.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo aparecen reflejados los resultados del trabajo realizado acorde con el diseño de la investigación. Para obtener los datos acerca del tema objeto de estudio fue necesario la aplicación del instrumento de recolección e información. Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación, se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativos y cuantitativos sobre los datos, que facilitó su análisis e interpretación.

A continuación se presentan los cuadros con sus datos correspondientes, descripciones, respectivas y clasificada según las variables objeto de investigación, discriminadas en forma suficientemente organizada para la mayor comprensión del lector.

#### PARTE I. NORMATIVA LEGAL.

##### Cuadro N° 04

Ítem N° 1: ¿Cual es su tipo de Salario según la normativa legal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Por jornada completa (8 horas)	28	75.67
Por media jornada (4 horas)	9	24.33
Unidades Producidas (destajo)	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

##### Análisis:

Con respecto al ítem N° 1 el 75.67 % de los encuestado Eligio la opción de jornada completa de 8 horas mientras que solamente el 24.33 % labora en media jornadas de 4 horas.

### Cuadro N° 05

Ítem N° 2: De los siguientes aspectos cuales son descontados de su salario:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
S.S.O.	17	45.95
INCE	8	21.62
Ley de Política Habitacional	0	0
Seguro de paro Forzoso	0	0
Caja de Ahorros	0	0
Pensión Alimenticia	0	0
Casas Comerciales	0	0
Ninguno de los Anteriores	12	32.43
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Para el ítem N° 2 que se refiere a los aspectos que son descontado del salario el 45.95 % de los encuestado eligieron la opción del seguro social Obligatorio, INCE el 21.62 % y el 32.43 % eligió la opción ninguno de los anteriores.

### Cuadro N° 06

Ítem N° 3: ¿Cual es su nivel de Salario?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mínimo	23	62.16
Por debajo del Mínimo	9	24.32
Por encima del Mínimo	5	13.52
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Análisis:**

En relación al ítem N° 3 el 62.16 % tiene un nivel de salario mínimo, el 24.32 % esta por debajo del mínimo mientras que solamente el 13.52 % esta por encima del salario mínimo.

**PARTE II. SOBRE EL CARGO.****Cuadro N° 07**

Ítem N° 4: Señale el cargo que ocupa en la empresa

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Propietario	21	56.75
Vendedor	12	32.43
Asistente	3	8.12
Otro	1	2.70
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Análisis:**

Los resultado del ítem N° 4 demuestran que el 56.75 % de los encuestado son propietario, el 32.43 % son Vendedores, el 8.12 % son Asistente y el 2.70 % son técnicos y empleados respectivamente.



### Cuadro N° 08

Ítem N° 5: Las funciones generales que cumple en su cargo son de tipo:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Supervisión	5	13.52
Operativas	25	67.57
De Servicios	7	18.91
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Con relación al ítem N° 5 el 67.57 % considera que sus funciones son operativas, el 13.52 % las considera de supervisión, y el 18.91 % considera que son funciones de servicios.

### Cuadro N° 09

Ítem N° 6: Cumple las funciones en un Ambiente:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bueno	30	81.08
Regular	6	16.22
Malo	1	2.70
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Para el ítem N° 6, los resultados fueron del 81.08 % para la opción “Bueno”, el 16.22 % Regular solamente el 2.70 % para la opción Malo.

### **Cuadro N° 10**

**Ítem N° 7:** Es su cargo:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
De nivel jerárquico	13	35.13
Operativo	24	64.87
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Con respecto al ítem N° 7 el 64.87 % considero que su cargo es operativo y el 35.13 % Jerárquico.

### **Cuadro N° 11**

**Ítem N° 8:** Considera usted que el grado de complejidad de las funciones desempeñadas en el cargo es:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Alto	7	18.92
Medio	30	81.08
Bajo	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Los resultados del ítem N° 8, indica que en un 18.92 el grado de complejidad de las funciones desempeñadas es alto, en tanto que el 81.08 % considero medio.

## PARTE II. SOBRE EL DESEMPEÑO.

### Cuadro N° 12

Ítem N° 9: Considera usted que cumple a cabalidad con el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la empresa:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	35	94.60
No	2	5.40
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

En relación al ítem N° 9 el 94.60 considera que cumple a cabalidad con el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la empresa, mientras que solamente el 5.40 % consideró la opción No.

### Cuadro N° 13

Ítem N° 10: Realiza su trabajo con suficiente habilidad:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	37	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Para este ítem, el 100 % de los encuestados manifestaron que si realizan su trabajo con suficiente habilidad

#### **Cuadro N° 14**

**Ítem N° 11:** Tiene dominio suficiente de las técnicas requeridas para realizar su trabajo.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	29	78.38
No	8	21.62
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Para el ítem N° 11, el 78.38 % si tiene dominio suficiente de las técnicas requeridas para realizar su trabajo, y el 21.62 eligió la opción No.

#### **Cuadro N° 15**

**Ítem N° 12:** Siente usted interés en el trabajo que realiza en la empresa:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	37	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Con respecto al ítem N° 12, el 100 % manifestó que si siente interés por el trabajo que realiza en la empresa.

### **Cuadro N° 16**

**Ítem N° 13:** Tiene experiencia en el uso de los materiales y equipos de trabajo requeridos para realizar su trabajo

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	28	75.67
No	9	24.33
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Para el ítem N° 13, el 75.67 % considero que si tiene experiencia en el uso de materiales y equipos requeridos para realizar su trabajo, mientras que el 24.33 % manifestó que No.

### **Cuadro N° 17**

**Ítem N° 14:** Colabora usted permanentemente con sus compañeros de trabajo cuando así lo requieren

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	37	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Los resultados del ítem 14, indica que el 100 % de los trabajadores si colaboran permanentes con sus compañeros de trabajo cuando así lo requieren.

### **Cuadro N° 18**

**Ítem N° 15:** Siente necesidad de superarse para mejorar en el desempeño de su trabajo.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	37	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Con relación al ítem “Necesidades de Superarse para mejorar en el desempeño de su trabajo”, el 100 % de los encuestados eligió la opción “Si”.

### **Cuadro N° 19**

**Ítem N° 16:** Considera usted, que cumple responsablemente con las actividades asignadas

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	37	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Con relación al ítem N° el 100 % manifestó que cumple responsablemente con las actividades asignadas.

### Cuadro N° 20

Ítem N° 17: El trabajo que realiza obedece a los siguientes aspectos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mecánico	24	64.86
Voluntario	9	24.32
Coactivo	4	10.82
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Para el caso del ítem N° 17, el 64.86 % manifestó que el trabajo que realiza es de carácter mecánico, un 24.32 % Voluntario y 10.82 % manifestó ser coactivo.

### Cuadro N° 21

Ítem N° 18: La actitud asumida por usted, se considera:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Positiva hacia el trabajo y la empresa	26	70.27
Positiva hacia la empresa y negativa hacia el trabajo	0	0
Positiva hacia el trabajo y negativa hacia la empresa	11	29.73
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Para el ítem N° 18, las respuestas indican que la actitud asumida por el trabajador es positiva hacia el trabajo y la empresa en un 100 %

### Cuadro N° 22

Ítem N° 19: La asistencia a sus labores diarias es:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Regular	37	100
Irregular	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Para el ítem N° 19, el 100 % de los trabajadores encuestado manifestaron que la asistencia a sus labores diarias es Regular.

### Cuadro N° 23

Ítem N° 20: Con respecto a la puntualidad, siempre llega a su sitio de trabajo:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Antes de la hora de entrada	20	54.05
Justo a la hora de entrada	17	45.95
Después de la hora de entrada	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### Análisis:

Con respecto al ítem N° 20, que se refiere a la puntualidad, el 54.05 % de los trabajadores encuestados manifestó que llega a su sitio de trabajo antes de la hora de entrega; mientras que el 45.95 % respondió que llega a su sitio de trabajo justo a la hora de entrada.



#### **Cuadro N° 24**

**Ítem N° 21:** Cumple ordenadamente con las normas implementadas por la empresa:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	37	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Con respecto a este cuadro, el 100 % de los trabajadores manifestó cumplir ordenadamente con las normas implementadas por la empresa.

#### **Cuadro N° 25**

**Ítem N° 22:** Mantienes relaciones cordiales con tus compañeros de trabajo.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	37	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

#### **Análisis:**

Con relación al ítem N° 22, el 100 % manifestó que mantiene relaciones cordiales con sus compañeros de trabajos.

**Cuadro N° 26**

**Ítem N° 23** ¿con que periodicidad se realiza evaluación del desempeño en la empresa?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Trimestral	0	0
Semestral	1	2.70
Anual	4	10.81
Nunca se ha hecho	32	86.48
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Análisis:**

Con relación al ítem N° 23 el 2.70 % manifestó que la evaluación del desempeño se hace semestralmente, el 10.81 % indico anualmente: y el 86.48 % manifestó que nunca se ha hecho.

**Cuadro: 27**

**Ítem N° 24:** ¿Se hace medición del rendimiento laboral?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	37	100
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Análisis:**

Con relación al ítem N° 24, el 100 % manifestó que nunca se hace medición del rendimiento laboral.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Con respecto al cumplimiento de la normativa legal relacionada con el salario, se observa el incumplimiento por parte de las empresas de cancelar el salario mínimo que para la actividad asciende a 614.000 Bs. Por mes. Así como de realizar documentos de aquellos aspectos que tienen relación directa con la remuneración de los trabajadores tales como: SOS, INCE, LEY DE POLITICA HABITACIONAL Y SEGURO DE PARO FORZOSO.
- El grado de complejidad de las funciones realizadas por los trabajadores, se considera medio y elaboran en un ambiente de trabajo bueno.
- Los trabajadores contribuyen al logro de los objetivos de la organización a través del cumplimiento cabal de sus funciones.
- Los trabajadores presentan fallas en cuanto al manejo de las técnicas requeridas para realizar su trabajo.
- Se observa una falta de experiencia en el uso de los materiales y equipos requeridos para realizar sus tareas.
- Existe un alto sentido de colaboración y responsabilidad para con el trabajo desempeñado por los trabajadores y al mismo tiempo sienten la necesidad de superarse para mejorar su desempeño laboral.

- La actividad asumida por los trabajadores se considero en su mayoría positiva hacia el trabajo y la empresa, sin embargo un amplio sector considera lo positivo del trabajo y lo negativo de la empresa.
- No se hace medición periódica del desempeño laboral.
- No existe una metodología que permita una evaluación de los niveles de salario, para los trabajadores de las Pymes.
- No se toma en cuenta los factores de evaluación de desempeño, eficiencia, responsabilidad, puntualidad y capacitación, para la asignación de salario de acuerdo al puesto.
- Los salarios en su totalidad son asignados tomando en cuenta la legislación laboral vigente, o en su defecto de común acuerdo entre patrono y trabajador.

### **Recomendaciones**

- Realizar los descuentos establecidos en la normativa legal vigente, para evitar posibles sanciones y contribuir de esta manera con la protección social del trabajador.
- Implementar programas de inducción y adiestramiento, para el manejo de técnicas requeridas por los trabajadores, para realizar eficientemente las labores asignados.
- Brindar la oportunidad para aquellos trabajadores que estén dispuestos a superarse, mediante la implementación de horarios flexibles y permisos especiales para estudios.

- Abrir un canal de comunicación directa que permita la interacción entre empleados y supervisores, para cambiar la actitud negativa que tienen algunos trabajadores hacia la empresa.
- Realizar periódicamente estudios de evaluación de desempeño que permita mejorar las condiciones socio económicas de los trabajadores e informarles sobre los resultados de su rendimiento laboral.
- Implementar un método que permita el establecimiento de los niveles salariales, en función de los factores que determinan la calidad del trabajo realizado.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE UN METODO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIO EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE.**

## CONTENIDO DE LA PROPUESTA

	Pág.
Presentación	70
Justificación	71
Factibilidad	72
Objetivos de la Propuesta	72
Objetivo General	72
Objetivos Específicos	73
Operacionalización de la Propuesta	74

## **Presentación**

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad que actualmente tiene los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas del Municipio San Fernando – Estado Apure, en ocasión de que los salarios que devengan los mencionados trabajadores en su mayoría no están adaptados a la normativa legal vigente ni obedece a ninguna metodología que permita diseñar una escala de salarios que llenen las expectativas y contribuyan al mejoramiento de los aspectos socioeconómicos del trabajador.

En este orden de ideas, surgió la inquietud de realizar la presente investigación de campo que dio origen a la presente propuesta teniendo como punto de partida lo referido anteriormente mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como fue la aplicación de la encuesta respectiva. Posteriormente se ubicó la factibilidad de aplicación y desarrollo de las estrategias y los objetivos con la operabilidad de las variables estudiadas.

## **Justificación de la Propuesta**

La propuesta formulada tiene su justificación desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico los cuales se explican seguidamente:

Teóricamente se concibe un sistema de salarios amparados por una legislación laboral y los contratos colectivos que se originan de la discusión entre patronos y dirigentes sindicales para lograr prerrogativas salariales justas.

Los factores que tiene que ver con el establecimiento de los salarios se detallan en los distintos métodos aplicados en función del entorno donde se desarrolla la problemática es decir, que en la mayoría de los casos no aplica para todos los escenarios sino que debe ir adaptándose de acuerdo a los diversos ambientes de trabajos.



Por esta razón, la propuesta de establecimiento de una metodología para establecer salarios permite implementar un conjunto de lineamientos tácticos en las Pymes, para alcanzar los objetivos y propósitos de la organización, además conlleva a constituir un patrón de referencia para la gerencia de pequeñas empresas sobre el valor del trabajo en ambientes apropiados.

Desde el punto de vista metodológico se presenta una justificación relacionadas con el diseño de estrategias concernientes a los objetivos de la propuesta y la operatividad de los mismos, para lo cual se hizo necesario la revisión documental – bibliográfica al igual que algunas investigaciones afines al tema.

De manera practica, se justifica dicha propuesta por los resultados que se obtengan de la investigación de campo realizada donde se obtuvo entre muchos hallazgos relevantes, los aspectos que dan origen a la practicidad de utilizar un método para establecer salarios

### **Factibilidad de la Propuesta**

La propuesta formulada para proponer un método de establecimiento de salario en las Pymes del Municipio San Fernando – Estado Apure se considera factible de manera general por la problemática que se presenta cuando se establecen salarios de común acuerdo entre patronos y trabajadores sin tomar en cuenta la normativa legal vigente que rigen para estos efectos.

Asimismo, se considera factible debido a las expectativas obtenidas mediante la investigación realizada en virtud de que se intenta poner en práctica estrategias salariales quedando determinadas en las conclusiones de campo desarrolladas.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General:**

Desarrollar estrategias que permitan establecer un método para determinar salarios en las Pymes en el Municipio San Fernando – Estado Apure.

### **Objetivos Específicos:**

- Ejecutar actividades que permitan el desarrollo de los factores para determinar salarios de las Pymes en el municipio San Fernando, Estado Apure.
- Desarrollar acciones para la asignación de los salarios de los empleados de las Pymes del Municipio San Fernando.
- Involucrar a los patronos en el desarrollo del método propuesto en este trabajo de investigación.

## **OPERATIVIDAD DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo N° 01**

Ejecutar actividades que permitan el desarrollo de los factores para determinar salarios de las Pymes en el municipio San Fernando, Estado Apure.

### **Estrategias Sugeridas:**

- Dar a conocer a los trabajadores los beneficios que se derivan del método a proponer.
- Mantener un programa de información a los trabajadores en todo lo referente al establecimiento del salario.
- Informar a los trabajadores sobre los aspectos que son tomados en cuenta para el establecimiento de salario.

### **Objetivo N° 02**

Desarrollar acciones para la asignación de los salarios de los empleados de las Pymes del Municipio San Fernando.

**Estrategias sugeridas:**

- Elaborar frecuentemente cuestionarios de opinión sobre las condiciones en que laboran los trabajadores.
- Elaborar cronogramas de ejecución de tareas diarias e informar debidamente a los trabajadores.
- Promover programas de capacitación de acuerdo a las actividades desarrolladas dentro de la empresa.

**Objetivo N° 03**

Involucrar a los patronos en el desarrollo del método propuesto en este trabajo de investigación.

**Estrategias Sugeridas:**

- Abrir un canal de comunicación directo que permita la interacción de los trabajadores con los supervisores o patronos.
- Elaborar el programa de incentivos laborales y darlo a conocer a los trabajadores.
- Informar a los patronos de los beneficios futuros que se generan como consecuencia del trabajo bien remunerado.

**Presentación e Implantación del Método****Presentación**

Luego de haber elegido los elementos que integraran el nuevo método, el paso siguiente es presentarlo a los trabajadores. "Vender" el nuevo método es el paso de mayor importancia, pues no sirve de nada un diseño propuesto, por excelente que pueda ser, si es que no se pone en práctica en la empresa. Sólo si se logra que sea aceptado el método, podrá ser instalado y aplicado.

La presentación es recomendable que se haga en un espacio donde puedan concurrir los trabajadores, para lo cual se debe estar preparado para explicar el contenido del informe, El cual debe contener las siguientes partes:

1. El resumen
  1. Extracto: descripción breve del problema.
  2. Conclusiones: resultados del análisis.
  3. Recomendaciones: ahorros, mejoras y recuperación del gasto.
2. El cuerpo
  - Naturaleza del problema.
  - Detalles sobre recolección de datos.
  - Detalles sobre los métodos de análisis de los datos.
  - Gráficas y diagramas para el centro de trabajo actual y propuesto.
  - Bosquejos, dibujos y especificaciones de los dispositivos propuestos y/o herramientas o máquinas.
  - Detalles sobre automatización de los procesos.
  - Razones de las conclusiones y recomendaciones del resumen.

El analista debe tener en todo momento cifras exactas sobre todos los aspectos concernientes al método para dar respuestas oportunas y convincentes sobre la aplicación del método en lo referente a El costo inicial:

- a. El tiempo requerido para adoptar el método.
- b. El inconveniente potencial mientras se realiza la instalación.

### **Implantación**

Después que el método ha sido explicado y aprobado se debe implantar en la Pyme. Es en este paso donde se encuentra la mayor resistencia al cambio. Sin embargo, una vez aceptado, se debe vigilar y supervisar de cerca el correcto funcionamiento del nuevo método y "venderlo" en esta oportunidad a los propios trabajadores.

En primer lugar se debe evaluar el lugar de trabajo como tal, independientemente de quien vaya a laborar allí, para estar seguro que se cuenta con las medidas o condiciones de trabajo especificadas, Una vez revisado se procede en cada puesto de trabajo a enseñar al trabajador las modificaciones realizadas con calma y paciencia hasta que sean asimiladas por completo, lo cual puede tomar minutos, horas e incluso días. Se prosigue a continuación con el siguiente trabajador, hasta culminar todo el proceso.

### **Análisis de Puestos**

Al introducir un nuevo método de trabajo, se debe realizar un análisis minucioso del puesto de trabajo. El análisis de puestos es un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben estar en ese puesto. La descripción de puestos es una lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos; y la especificación del puesto es una lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, la capacidad, personalidad, etc., necesarias.

### **Objetivos de analizar un puesto**

#### **a. Reclutamiento y selección**

El análisis de puesto proporciona información sobre puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contrata o en qué aspectos se necesitaría una capacitación al personal existente.

b. Compensaciones

Es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor, por lo que se establecerá un programa de compensación para cada trabajador.

c. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado.

d. Capacitación

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

e. Asegurar la asignación completa de responsabilidades

El análisis de puestos se debe basar no sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en el conocimiento del alcance de los puestos.

### **Evaluación de Puestos**

La evaluación de puestos es la clasificación de los trabajos con respecto a su valor o a su importancia. De este modo se puede identificar algunas desigualdades en sueldos y/o salarios para poder otorgar, si fuera necesario, aumentos. En general, los trabajadores tienden a pensar que otros que trabajan menos que él ganan más, debe aliviarse este pensamiento a través de la evaluación. Lo que se persigue es determinar la compensación adecuada para el trabajo realizado en cada puesto.

## **Aspectos de un plan de evaluación**

1. Tener una base para explicar las remuneraciones de cada puesto.
2. Explicar a los empleados cuyo sueldo se ve modificado.
3. Proporcionar una base para asignar personal específico.
4. Ayudar a capacitar al personal de supervisión.
5. Determinar dónde existen oportunidades para una futura mejora de métodos.

## **Selección de factores**

Los cuatro factores más importantes son: lo que se exige en términos físicos y mentales, lo que se exige en términos de fatiga física y mental, las responsabilidades de cada puesto y las condiciones bajo las que se realiza el trabajo. Se puede añadir subfactores a cada uno de los ya mencionados de acuerdo con las necesidades de la organización.

Al realizar el estudio de los factores se debe contar con una minuciosa descripción de cada factor para el puesto de trabajo específico puesto que esto será la base para poder sustentar la asignación de los grados y puntos, y evitará las desigualdades de salarios o sueldos. De acuerdo con la National electrical Manufacturers association, los factores más comunes son:

## **Evaluación del desempeño**

Es recomendable la asignación de un comité de evaluación para la verificación del desempeño y asignación de los grados a cada factor ya establecido. Dicho comité estará típicamente formado por:

- El gerente o propietario de la Pyme
- Un representante sindical.
- El supervisor del departamento.
- El encargado del departamento.
- Un representante de la administración.

En cada comité se debe tener un criterio establecido para cada uno de los grados de los diversos factores. Es recomendable analizar para cada factor todos los puestos y recién entonces proseguir con el siguiente factor, esto, para evitar las subjetividades al momento de asignar los grados y añadir mayor igualdad, objetividad y coherencia para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

## **Capacitación**

La actividad de **control** más importante de un supervisor es la **selección** de la persona adecuada para un trabajo o puesto específico. Una temporada es un proceso para satisfacer las necesidades de sus clientes y no solamente un sistema de productor de bienes o servicios. Para ello, selecciona a su personal sobre la base de factores fríamente calculados, y esto se hace más satisfactorio a eficiencia y productividad.

Un programa de orientación debe de estar relacionado primeramente con el individuo y después con su capacidad de producción. Esto es verdad si se toma en cuenta que a lo largo del transcurso del tiempo no solamente entran y salen personas de la institución, si no que también, por la propia evolución de la misma, se hacen presente las causas que imponen la necesidad de capacitar al personal, algunas de ellas, son:

- Mejoramiento de métodos de trabajo, lo que incluye cambios de maquina y / o equipo.
- Creación de nuevas plantas o ampliación de centros de trabajo.
- Fabricación de nuevos productos.
- Altas tasas de rechazo.
- Altas tasas de reproceso.
- Altas tasas de desperdicio.
- Bajos volúmenes de producción y venta.
- Elevados índices de frecuencia y gravedad de accidentes.
- Índice de rotación y ausentismo anormales.
- Horas extraordinarias excesivas.



- Falta de cooperación, entre otros. Si la persona se cansa su rendimiento bajará, pero después de su descanso adecuado podrá volver a su nivel de rendimiento.

### Selección de Factores

Los cuatro factores más importantes son: lo que se exige en términos físicos y mentales, lo que de demanda en términos de fatiga física y mental, las responsabilidades de cada puesto y las condiciones bajo las que se realiza el trabajo. Al realizar el estudio de los factores se debe contar con una minuciosa descripción de cada factor para el puesto de trabajo específico puesto que esto será la base para poder sustentar la asignación de los grados y puntos, y evitará las desigualdades de salarios o sueldos. Los factores más comunes son:

<b>Factores</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado4</b>	<b>Grado5</b>
<b>Habilidades</b>					
1. Educación	14	28	42	56	70
2. Experiencia	22	44	66	88	110
3. Iniciativa e ingenio	14	28	42	56	70
<b>Esfuerzo</b>					
4. Demanda física	10	20	30	40	50
5. Demanda mental y/o visual	5	10	15	20	25
<b>Responsabilidad</b>					
6. Equipo o proceso	5	10	15	20	25
7. Material o producto	5	10	15	20	25
8. Seguridad de otros	5	10	15	20	25
9. Trabajo de otros	5	10	15	20	25
<b>Condiciones de trabajo</b>					
10. Condiciones de trabajo	10	20	30	40	50
11. Riesgos inevitables	5	10	15	20	25

### Evaluación del desempeño

Es recomendable la asignación de un comité por departamentos para la verificación del desempeño y asignación de los grados a cada factor ya establecido.

Dicho comité está típicamente formado por:

- Un presidente permanente (gerente o propietario)
- Un representante del sindicato.
- El supervisor del departamento.

- El encargado del departamento.
- Un representante de la administración.

En cada comité se debe tener un criterio establecido para cada uno de los grados de los diversos factores. Es recomendable analizar para cada factor todos los puestos y recién entonces proseguir con el siguiente factor, esto, para evitar las subjetividades al momento de asignar los grados y añadir mayor igualdad, objetividad y coherencia.

Se permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación. Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación.

En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto. Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

### **Capacitación**

La actividad de control más importante de un supervisor es la selección de la persona adecuada para un trabajo o puesto específico. Una temporada es un proceso para satisfacer las necesidades de sus clientes y no solamente un sistema de productor de bienes o servicios. Para ello, selecciona a su personal sobre la base de factores fríamente calculados, y esto se hace más satisfactorio a eficiencia y productividad.

Un programa de orientación debe de estar relacionado primeramente con el individuo y después con su capacidad de producción. Esto es verdad si se toma en cuenta que a lo largo del transcurso del tiempo no solamente entran y salen personas de la institución, si no que también, por la propia evolución de la misma, se hacen presente las causas que imponen la necesidad de capacitar al personal, algunas de ellas, son:

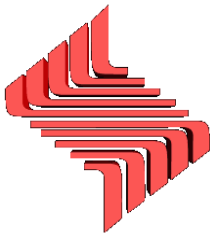
- Mejoramiento de métodos de trabajo, lo que incluye cambios de maquina y / o equipo.
- Creación de nuevas plantas o ampliación de centros de trabajo.
- Fabricación de nuevos productos.
- Altas tasas de rechazo.
- Altas tasas de reproceso.
- Altas tasas de desperdicio.
- Bajos volúmenes de producción y venta.
- Elevados índices de frecuencia y gravedad de accidentes.
- Índice de rotación y ausentismo anormales.
- Horas extraordinarias excesivas.
- Falta de cooperación, entre otros.

Si la persona se cansa su rendimiento bajará, pero después de su descanso adecuado podrá volver a su nivel de rendimiento.

## REFERENCIAS

- Arnau, J. L. (1970): Los sistemas de salarios e incentivos. Editorial Index. Madrid.
- Aray, Juan (1998) Orgánica del Trabajo. Comentada. Caracas, Venezuela.
- Castro, F. (2000): El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración. Material Mimeografiado.
- Cisneros, Antonio (1992): Teoría Computativa para valoración objetiva de puestos. Editorial Limusa-Wiley. México.
- Gaceta Oficial de la República de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario de fecha 19 de Junio de 1997.
- Jaques, Elliot (1995): Manual de valoración de puestos. Editorial Index. Madrid.
- Lapierre, Claude (1996): Valoración de puestos de trabajo. Edit. Deusto. Bilbao.
- O.I.T. “La Evaluación de las Tareas”. Ginebra, 1996.
- Ortueta, Lucas (1997): Valoración de tareas y estructuras de salarios. Editorial Limusa-Wiley. México.
- Ramírez, T. (1999): Como Hacer un Proyecto de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.
- Sabino, C. (2000): El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Nueva Edición Actualizada. Caracas.
- Tamayo y Tamayo (2000). El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. México.
- Universidad Católica Andrés Bello (2002). Manual Práctico Laboral. Caracas, Venezuela.
- Universidad Nacional Abierta, (2003). Técnicas de Documentación e Investigación II. Vicerrectorado Académico. Caracas - Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004). Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis doctorales. Caracas – autor.
- [http://www.mintra.gov.ve/sitio/salario\\_minimo.htm](http://www.mintra.gov.ve/sitio/salario_minimo.htm)

# **ANEXO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
UNELLEZ APURE  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

## **CUESTIONARIO**

**Estimado (a):  
Trabajador**

A continuación se le presentan un instrumento contentivo de Once (11) ítems de preguntas cerradas y Uno (01) de selección simple, que tienen como propósito recolectar información referente a las variables, de capacidad gerencial de los decisores de la gerencia pública a nivel local, la viabilidad que tiene la alcaldía para implementar un programa de capacitación de actualización y adiestramiento gerencial y además sobre los elementos que deben contemplar dicho programa.

De igual manera, se le garantiza que la información suministrada tendrá carácter confidencial y sólo será utilizada a los fines de desarrollar la Propuesta del Programa de Adiestramiento Dirigido a los Decisores Públicos para Mejorar la Capacidad del Gobierno Local, caso: Alcaldía de San Fernando, Estado Apure.

Gracias por su colaboración,

El autor.

## PARTE I. NORMATIVA LEGAL

1. ¿Cual es su tipo de Salario según la normativa legal?

\_\_\_\_ Por jornada completa (8 horas)

\_\_\_\_ Por media jornada (4horas)

\_\_\_\_ Unidades Producidas (destajo)

\_\_\_\_ Horas trabajadas

2. De los siguientes aspectos cuales son descontados de su salario

S.S.O. \_\_\_\_

INCE \_\_\_\_

Ley de Política Habitacional \_\_\_\_

Seguro de paro Forzoso \_\_\_\_

Caja de Ahorros \_\_\_\_

Pensión Alimenticia \_\_\_\_

Casas Comerciales \_\_\_\_

Ninguno de los Anteriores \_\_\_\_

3. ¿Cual es su nivel de Salario?

Mínimo \_\_\_\_

Por debajo del Mínimo \_\_\_\_

Por encima del Mínimo \_\_\_\_

**PARTE II. SOBRE EL CARGO.**

4. Señale el cargo que ocupa en la empresa: \_\_\_\_\_

5. Las funciones generales que cumple en su cargo son de tipo:

Supervisión \_\_\_\_\_

Operativas \_\_\_\_\_

De servicios \_\_\_\_\_

6. Cumple las funciones en un Ambiente:

Bueno \_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_

7. Es su cargo:

De nivel jerárquico\_\_\_\_\_ Operativo\_\_\_\_\_

8. Considera usted que el grado de complejidad de las funciones desempeñadas en el cargo es:

Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

**PARTE III. SOBRE EL DESEMPEÑO.**

9. Considera usted que cumple a cabalidad con el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la empresa.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_



10. Realiza su trabajo con suficiente habilidad:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

11. Tiene dominio suficiente de las técnicas requeridas para realizar su trabajo:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

12. Siente usted interés en el trabajo que realiza en la empresa:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

13. Tiene experiencia en el uso de los materiales y equipos de trabajo requeridos para realizar su trabajo:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

14. Colabora usted permanentemente con sus compañeros de trabajo cuando así lo requieren:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

15. Siente necesidad de superarse para mejorar en el desempeño de su trabajo

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

16. Considera usted, que cumple responsablemente con las actividades asignadas

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

17. El trabajo que realiza obedece a los siguientes aspectos:

Mecánico\_\_\_\_\_ Voluntario\_\_\_\_\_ Coactivo\_\_\_\_\_

18. La actitud asumida por usted, se considera:

\_\_\_\_\_ Positiva hacia el trabajo y la empresa

\_\_\_\_\_ Positiva hacia la empresa y negativa hacia el trabajo

\_\_\_\_\_ Positiva hacia el trabajo y negativa hacia la empresa

19. La asistencia a sus labores diarias es:

Regular \_\_\_\_\_ Irregular\_\_\_\_\_

20. Con respecto a la puntualidad, siempre llega a su sitio de trabajo:

\_\_\_\_\_ Antes de la hora de entrada

\_\_\_\_\_ Justo a la hora de entrada

\_\_\_\_\_ Después de la hora de entrada

21. Cumple ordenadamente con las normas implementadas por la empresa

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

22. Mantienes relaciones cordiales con tus compañeros de trabajo

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

23. ¿Cada cuanto tiempo se realiza evaluación del desempeño?

Trimestral\_\_\_\_ Semestral\_\_\_\_ Anual Nunca se ha hecho\_\_\_\_

24. ¿Se hace medición del rendimiento laboral?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_